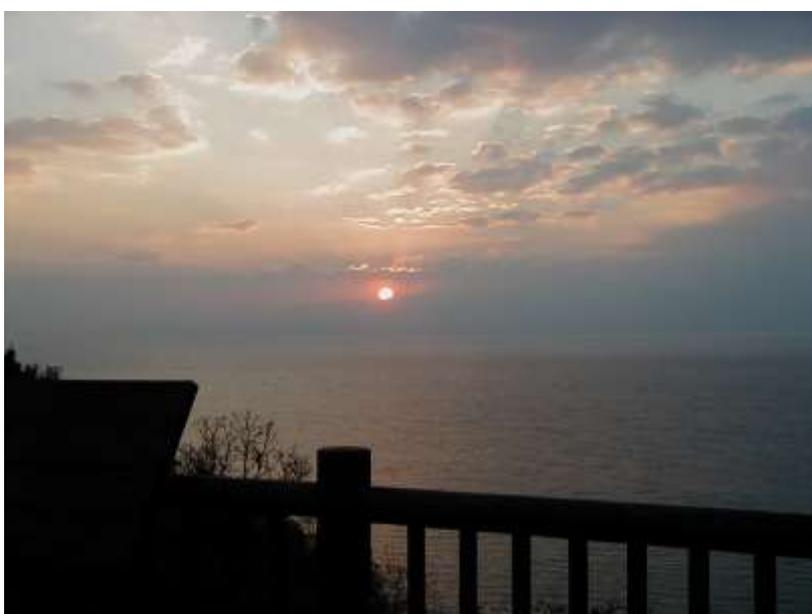


松江市人材育成基本方針



美保関灯台より望む朝日

松 江 市

平成19年 1月

目 次

第1章 人材育成基本方針策定の目的	1
1 人材育成基本方針策定の背景	1
2 人材育成の課題	2
3 人材育成の展開方向	3
第2章 人材育成の目指すもの	4
1 求められる職員像	4
2 求められる能力	6
第3章 具体的な取組	8
1 人を育てる人事管理	8
2 自己啓発の促進と職員研修の充実	10
(1) 自己啓発支援	
(2) 職場研修	
(3) 職場外研修	
3 自己改革と人が育つ職場風土づくり	12
第4章 人材育成の推進体制	14
1 職員	14
2 管理監督者	14
3 組織（人事部門）	15
《 参考資料 》	
松江市人材育成基本方針設置要綱	16
松江市人材育成基本方針策定委員会委員名簿	17

第1章 人材育成基本方針策定の目的

1 人材育成基本方針策定の背景

新たにスタートした21世紀は、少子高齢化の急速な進展、情報のグローバル化、地球規模での環境問題などあらゆる分野で急速な変革が進んでいます。

自治体を取り巻く環境も地方分権の進展に伴い、市が市民に最も近い基礎的自治体として、総合的な地域経営の責任を果たすことが今まで以上に求められています。また、三位一体改革により、地方交付税の削減等極めて厳しい状況が続く中、自主・自立した都市づくりを進めるうえでも、一層の行財政運営の効率化が求められています。

合併により行政規模の大きくなった松江市は、今まで以上に県都として、宍道湖・中海60万都市圏における中核都市としての役割が期待されています。引き続き国際文化観光都市として、住民とともに全国に誇れるオンリーワンのまちづくりに職員一丸となって取り組んでいかなければなりません。

また、現在新市においては、総合計画を市民参加で策定しています。この計画は、新市の将来像を描き、「誇りと愛着の持てる松江づくり」をするための市民・行政の道しるべとなるものです。総合計画を力強く実現していくためにも、職員の意欲と能力を最大限に引き出し「組織力」の向上につなげていく仕組みを構築していかなければなりません。人こそが最大の経営資源であるとの認識に立ち、職員がやりがいを持ってその能力を発揮することが、組織力を向上させることとなり、ひいてはよりよい市政の実現につながります。

そこで、この人材育成基本方針では、合併後の新市における計画的・総合的な人材育成をより効果的に推進するため、改めて求められる職員像を明らかにします。そして、多様な人材を活かすため、これまでの既成概念にとらわれない職場風土をつくるため、具体的な取組を提示し行動指針とするものです。



2 人材育成の課題

人材育成は、職員自身の自己実現の意欲と向上心に基づく自己啓発を基本としながら、それを取り巻く職場、上司、人事担当部署が職員の能力開発を適切なタイミングでサポートしていくことが必要です。その視点で人材育成を考える際、以下のような課題があります。

① 職員の能力開発の意識づけ

人材育成の基本となる自己啓発は強制されてできるものではありません。職員一人ひとりが求められている能力と役割を自覚し、その目標に向かって自発的に学習し、能力開発に取り組む姿勢が重要です。

② 職員の意欲と能力が発揮できる環境整備

職員がやりがいを持ってその能力を発揮することが、活力あふれる組織をつくり、ひいてはよりよい市政の実現につながります。このため、職員の個性や長所を伸ばし、多様な人材を育てるとともに、適材適所の人事配置など、最も効果的、効率的な事務執行ができるような環境を整備することが必要となっています。

③ 必要に応じた研修の実施

合併に伴い職務経験の異なる職員や、採用年齢の引き上げ等による様々な経歴を持った職員が増えてきました。また、配属先の違いにより、職員個々に求められる能力は異なります。そこで、職員として必要な能力を示すとともに、職員が主体的に必要な研修を選択し受講できる環境を整えていく必要があります。

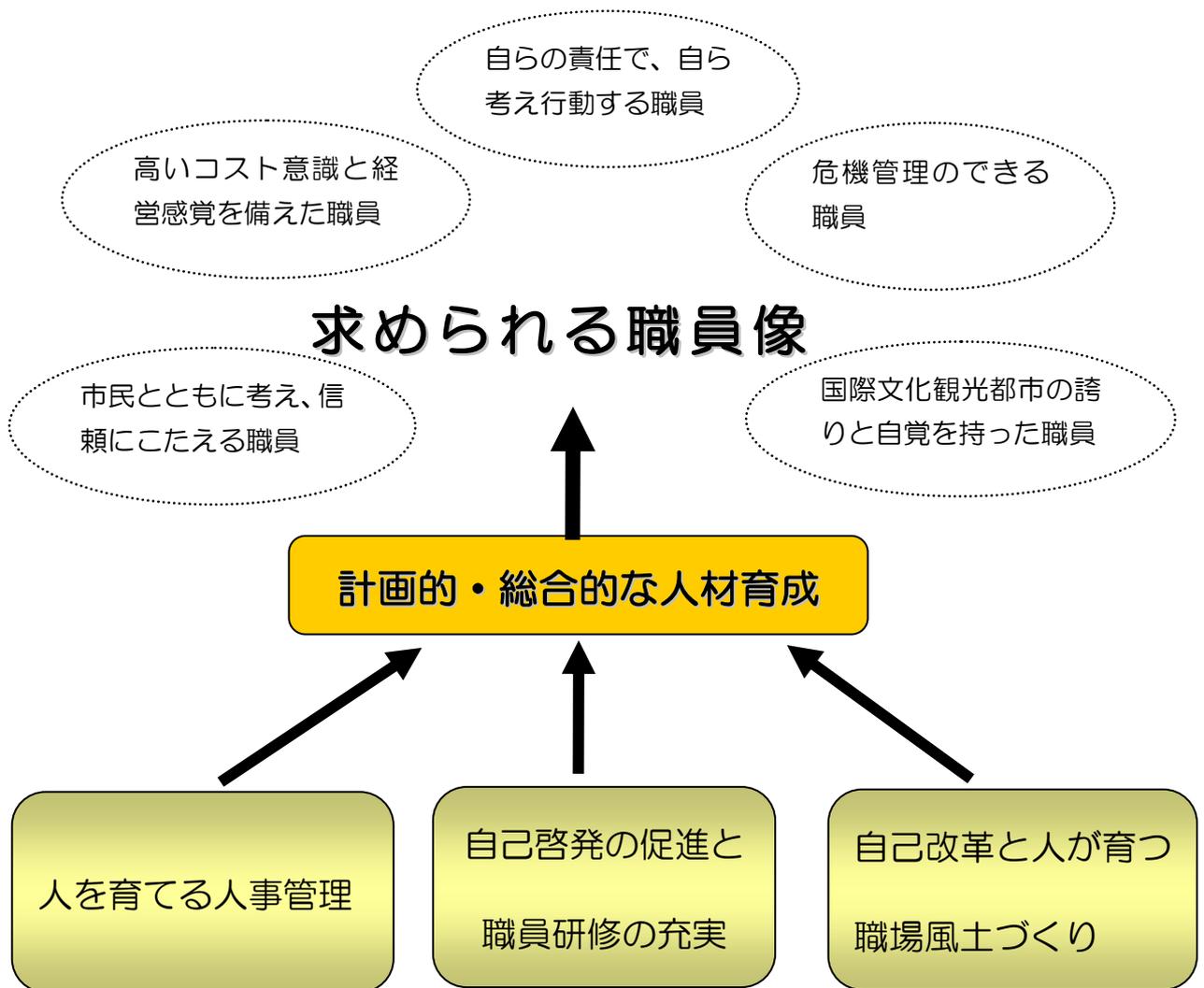
④ 職場の人材育成力の強化

職員が仕事を進める中で能力開発を行うという職場研修の取組については、所属長の人材育成に対する意識や職場研修を進めるための課題設定や指導力が強く求められます。

3 人材育成の展開方向

以上のような課題の中、**求められる職員像** を目指し、効果的な人材育成を進めるため、以下のような取り組みを有機的な連携のもとに、組織的な課題として推進していきます。

- ① 人を育てる人事管理
- ② 自己啓発の促進と職員研修の充実
- ③ 自己改革と人が育つ職場風土づくり



以上のような課題や展開方向を踏まえ、第2章において求められる職員像、求められる能力を明確にし、第3章においてその実現のための具体策、そして第4章において推進体制を示します。

第2章 人材育成の目指すもの

1 求められる職員像

新市において求められる職員像については以下のように考えます。

市民とともに考え、市民の信頼に応える職員

確かな倫理観を持ち、責任を持って日々の仕事を誠実にやり遂げることのできる職員。多様化する市民ニーズを的確にとらえ、常に市民の立場にたって課題を把握し、市民との協働のもとに課題解決ができる職員。

高いコスト意識と経営感覚を備えた職員

地域を経営するという感覚を持ち、情報を的確に捉え、限られた時間、人、もの、金などの資源の中で効果的で効率的な職務遂行に努める職員。施策の費用対効果を常に意識し、従来からの慣習にとらわれず、社会変化に柔軟に対応できる職員。

自らの責任で、自ら考え行動する職員

地方分権時代における自立した都市をめざし、地方の自立や生活者の視点など様々な問題に対し目標を設定し、解決策を導き出せる職員。計画的な能力開発に取り組み、自己改革を重ねながら成長できる職員。

危機管理のできる職員

日常業務における危機管理として、常に問題意識を持ち、様々な視点からものを見ることができ、トラブルを未然に防げる職員。不測の事態が発生した場合にも、的確に対応できる危機管理能力を備えた職員。

国際文化観光都市の誇りと自覚を持った職員

松江市の文化・歴史に愛着を持ち、そのまちづくりに携わることに誇りを持って取り組むことのできる職員。おもてなしの心を大切にし、松江のよさを全国に情報発信できる職員。

国際化の進展に対応して、積極的に国際交流が行える職員。



2 求められる能力

これからの時代に的確に対応し、前述の職員像を具体化するため、今後重点的に育成すべき能力を以下のように考えます。

政策形成能力

自己決定・自己責任を原則とした自治体運営が求められ、環境変化の厳しい中で独自の政策を展開していかなければなりません。

そのために、職員一人ひとりに行政課題を的確に捉え、有効な方策を立案・実行・評価する能力の向上が求められています。

職務遂行能力

地方分権や情報化などの環境の変化により、市民の行政需要は高度化・複雑多様化し、職員に求められる知識や技能もより高度化しています。

このような状況に対応するため、職員は行政のプロフェッショナルであることを自覚し、業務を迅速かつ適正に遂行できる専門実務能力の向上を図っていかなければなりません。

対人・対応能力

自己決定・自己責任において施策を展開していくには、市民の十分な理解と協力が必要です。

そのために、組織内のコミュニケーションを円滑にし、部下や後輩を育成するなど、他者と協調して職務を遂行する能力、市民との対話・折衝を通じて、理解、合意を形成していく能力が必要です。

法 務 能 力

地方分権により地方自治体の条例制定権は拡大し、地域の独自性を生かした政策を実現していくための条例制定が可能となっています。

従来の法律解釈などの法令処理能力のみならず、問題解決能力を備えた、政策を実現する手段としての政策法務能力の向上が求められています。

意 識 ・ 姿 勢

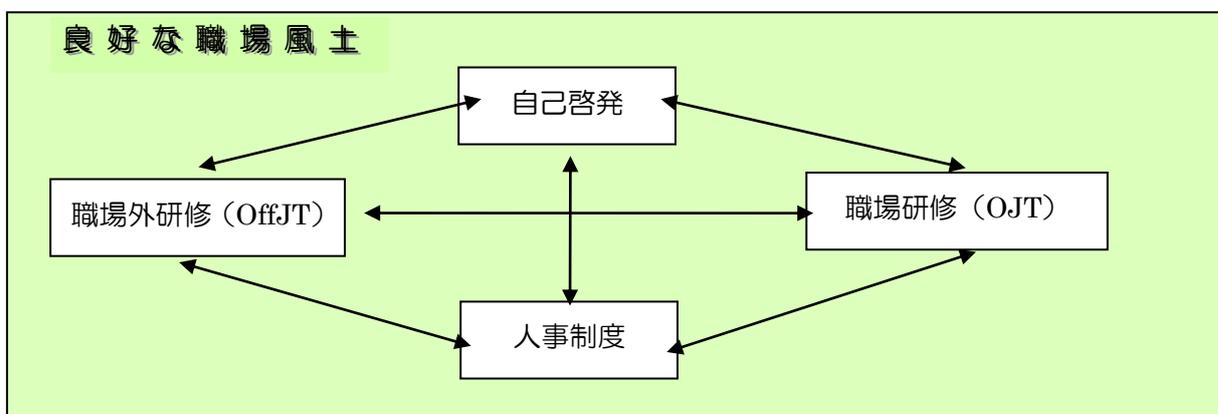
市民の信頼に応えるためにも、常に市民の視点で考え、地域や市民貢献したいと思う価値観や意識、自らを律する明確な公務意識、目標を持ち、自ら成長していこうとする意欲や意識が求められています。

さらに、京都・奈良に並ぶ国際文化観光都市の職員として、誇りと自覚を強く持ち、一人ひとりが松江のよさを全国に対して積極的に PR していく姿勢が必要です。



第3章 具体的な取組

効果的な人材育成を進めるにあたっては、職員一人ひとりがやりがいを持って自ら学ぼうとする姿勢とその人材を活かすことのできる良好な職場風土を前提に、自己啓発、職場研修及び職場外研修という能力開発のための3つの柱を人事制度と総合的に組み合わせて取組を進める必要があります。



1 人を育てる人事管理

人事管理本来の目的は、職員の意欲・能力を最大限に引き出し、それを組織として活かすことであり、そのためには、人事異動や昇任といった人事システム全体を能力開発と適切に連携させ、人材育成の観点に配慮した人事管理が必要となります。そこで、その実現を目指して次のような取組を進めていきます。

① 人材の確保

松江市の未来を担う、優れた資質を有する人材を確保するため、求める職員像を明確にするとともに、広く採用情報を発信していきます。また、知識偏重に陥ることなく、適切な人物評価による選考に努めます。

② 適正な人事考課と給与制度の取組

人事管理と人材育成を連携させる第一歩は、職員の能力・適性を正確に把握することです。現行の業務評定制度の適正な運用を図るとともに、その評価結果を反映させる給与制度の導入により、職員の士気高揚を図ります。

一方で、職員が自らその職位では適正な業務の遂行が困難と判断し、申し出を行った場合には、希望降任制度なども含めた適正な人事管理により、能力を発揮しやすい環境づくりに努めます。

③ 計画的ジョブローテーションの推進

多種多様な市民サービスを提供する市役所では、職員は高度な専門性と同時に、他の部門に関する幅広い知識が求められます。そこで、自己申告制度なども考慮しながら、適材適所の人事配置を行います。

また、採用後10年程度は、様々な職務分野が経験できるよう概ね3年を基本とした人事異動に努めます。その一方で、高度化・専門化する行政需要への対応として、職員の適性と意欲に応じ、特定分野に秀でたスペシャリストの育成を検討します。

* ジョブローテーション：組織にとって将来必要な人材の育成を目的に、計画的に様々な職場で勤務すること。

④ 女性職員の多面的な登用

男女の隔てなく、個人の能力・適性に基づく人事管理がされなければなりません。従来の固定観念にとらわれず女性職員が多様な経験を積むとともに、より一層その能力を発揮できるよう、引き続き職域の拡大や積極的な登用に努めます。



2 自己啓発の促進と職員研修の充実

引き続き、毎年度職員研修計画を作成し、体系的な研修実施に取り組みます。

これからの研修は、従来の人事部門から与えられる研修ではなく、職員自らが希望し選択して受講する研修が主体となっていくことが重要です。

研修メニューは育成すべき能力を明らかにしたうえで、可能な限りその成果が確認できるような手法で実施しなければなりません。また、能力開発の基盤となる自己啓発と職場研修が人材育成の中心的な手法であることは普遍であり、管理監督者研修等を通じて意識向上や体制整備を図ることが必要です。

(1) 自己啓発支援

- ・ 各種研修・通信教育講座の情報提供や、放送大学における履修生への助成を行います。
- ・ 共通 OA に各課所有書籍の一覧を掲載し、各課による書籍の重複購入を防ぐとともに、職員への書籍の貸出を行います。また、研修室を整備し、終業後の自己学習の場としても提供していきます。
- ・ 職員だよりを活用し自主研究グループの活動等を紹介し、職員の自発的な自己研鑽活動を助長します。

(2) 職場研修(OJT)

職務の遂行過程において、上司や先輩が報告、協議、指示等の機会を捉え、自治体職員として必要な意識や資質、また、その職務に必要な知識や技術を教えていく職場研修は、職員の能力開発に最も適した研修となります。管理監督者に対し、部下の指導育成が主要な職務であることを明確にし、実践啓発を促進します。

(3) 職場外研修(offJT)

人事課が行う集合研修や島根県自治研修所における研修など職場以外で行われる研修は、自己啓発や職場研修では得ることのできない知識や技術を集中的に習得したり、自己改革のきっかけや新しいものの見方や発想を得ることのできる機会となります。自己啓発や職場研修との連携を図りながら進めていきます。

① 一般研修（階層別研修）

- ・ それぞれの階層に応じた基本的な資質・能力の養成を図り、職員の自立的な能力開発の意識付けや支援を行います。島根県自治研修所における研修受講にあたっては、フォローアップシートの活用等により、研修の意義、目的を明確にした上での受講がされるよう連携を図ります。
- ・ 管理職員に対し、業務実績評価研修の実施を通じ、マネジメント能力、指導力の強化を図ります。

② 特別研修

- ・ 市民の満足度を高めるために、職員の市民サービスに対する意識改革が必要です。そのために、接遇の向上はもとより、多様化するニーズを的確に捉え、対応できる能力の養成を図る研修を充実させます。
- ・ コスト意識をはじめとする民間企業の経営的感覚を養成するための各種研修に取り組みます。
- ・ 国際文化観光都市の誇りと自覚を持ち、職員一人ひとりが「観光大使」として情報発信できるよう、新たな研修実施に取り組みます。

③ 派遣研修

- ・ 国や地方公共団体、各種研修所、民間企業、大学、研究機関等に職員を派遣する研修は、職員の視野が広まり人的なネットワークが構築できるため、有効な人材育成の方策です。市が必要とする資質や能力を開発できる派遣先の確保やコストに見合った研修成果を得られるよう努めます。
- ・ 研修の成果が業務遂行に十分に活用されるよう、派遣の趣旨・目的の明確化と職員への意識付け、成果を活かせる職場への配置に努めます。

3 自己改革と人が育つ職場風土づくり

モデルのない時代の「地域経営」を担うことのできる行政運営システムを構築するためには、職員一人ひとりが自己改革への意識を持つことが肝要です。また同時に、職場全体として管理監督者のリーダーシップの下に、活発に議論を交わしながら、組織として自己改革できるようなチャレンジ精神にあふれた職場風土を作ることが求められます。

このため、職員の自己改革と人が育つ職場風土づくりに向けた以下の取組を進めます。

① 自由な議論を通じて、職場全体が自己改革に取り組む風土の醸成

オフサイトミーティングの定期開催など、職場、職位に関係なく、職員同士が気軽に市政のことについて話せる場やしくみ作りを進め、従来の枠にとらわれずに、自由で柔軟な発想に基づき議論し、改革を実践できる職場風土を形成します。

また、職員間のコミュニケーションを活発にすることで、仕事への参画意識を向上させやる気を促します。

* オフサイトミーティング：決まったテーマを持たずに、結論を求めず
気楽にまじめな話をする場

② 職員提案制度の活性化

職員からの事務改善提案、政策提案の実施は、職員の問題意識や学習意欲を高揚させ、その自主性や資質の向上を図る上で有効な手法です。

業務の能率向上や市民サービスの向上、経費節減など職員の創意工夫に基づく事務改善意見を幅広く吸い上げるとともに、地域の特性を踏まえた独自性のある新たな政策や市政課題に対する解決方法について、庁内 LAN を利用するなど提案しやすい体制を構築します。また、優れた提案に対しては庁内広報への掲載、表彰を実施します。

③ 情報の共有促進

政策情報、トップの方針、決定事項などの速やかな周知・伝達並びにスムーズな事務遂行のため、部、課、係単位で、週一回程度の定例会議を開催し、現況報告、事業スケジュール、目標、予算管理等のミーティングを行い情報の共有化と連携を深めます。

④ 職員の健康管理

明るく活かに満ちた働きやすい職場、ストレスに強い職場を実現するため、職員の定期健康診断等の実施や、職員のメンタルヘルス、セクシュアル・ハラスメント等の相談体制の充実を図ります。

また一方で、職員自らがストレスをコントロールし、持てる力を十分に発揮できるよう、メンタルタフネスの視点も取り入れた職員研修を実施するなど、職員に対するメンタルヘルス教育を強化するとともに、管理職員が日常的に職員とのコミュニケーションを図ることのできる職場環境の確保に努めていきます。

⑤ 職員のキャリアデザインの支援

自立的に職務に取り組むプロの人材として、職員が自らの「強み」「弱み」を把握し、自己実現に向け必要な能力開発に主体的に取り組む意識の向上を図るため、職員自らのキャリアデザインを支援するための研修を実施します。

* キャリア：仕事や生活上の経歴や履歴。

* キャリアデザイン：仕事生活を中心とする自分の生き方を設計していくこと。

⑥ 研修成果の共有化、人材育成情報の提供

研修成果の定着と共有化、自己啓発意欲の高揚を図るため、自主研究グループの活動紹介や派遣研修報告などを職員だよりで紹介したり、研修報告会を実施するなど、自己啓発や研修の成果を職員個人のものに止めることなく、広く紹介する機会を確保します。

⑦ 仕事と家庭の両立支援

職員の生活環境は様々であり、また個人の価値観によって、ライフスタイルも大きく変わっていきます。職業人として能力を十分に発揮し、生き生きと意欲的に職務に取り組むとともに、地域活動等へのかかわりや、子育てや介護、家事などの家庭責任を果たしていけるよう「松江市職員子育て支援プログラム」の着実な実施に努めます。

第4章 人材育成の推進体制

1 職員

人材育成の基本は職員の主体的な自己啓発です。どれほど工夫された教育を実施したとしても、受け手の側に学ぶ意欲と姿勢がなければ効果はほとんど期待できないものです。逆に常に向上心を持ち、仕事に対する知識や技術を自主的に習得する努力をしながら、学ぶ意欲と問題意識を持って仕事に取り組んでいけば、ことさら教育の機会を持たなくても相当程度に能力は高められていきます。この意味において職員には、自己啓発により自らの能力を高めるとともに、相互啓発的な雰囲気醸成することによる学習的風土づくりに貢献すべき役割があります。

2 管理監督者

管理監督者の主要な役割は、部下の行動に影響を与え、部下が貢献意欲をもって働くように仕向けること、すなわち部下の動機付けです。

部下の行動に影響を及ぼす要因は多様ですが、リーダーがメンバーに与える影響、すなわちリーダーシップが最も重要です。ここでいうリーダーシップとは、「組織目標の達成に向かって、人々の意欲をどうしたらもり立てることができるかを考え、更に職員が自発的に、自分の仕事の完成に積極的に取り組めるような状況をつくり出し、その中で、職員個人も成長を遂げていくようにすること。」です。またそのためにも、管理監督者は、部下から進んで何でも相談できる雰囲気づくり、職場内の円滑な人間関係の構築に努めなければなりません。

さらに、仕事に関する能力を開発・伸長させる場として職場ほど重要なものはありません。単なる仕事の経験によっても職員は相応の能力を身につけることができますが、それに職員が学ぶ意欲と問題意識をもって取り組み、加えて上司の適切な指導が与えられるならば、これに優る能力開発の機会はありません。この機会を有効活用するために、管理監督者は目標による行政運営（目標管理）の実施過程などにも関係づけながら、意識的かつ継続的に職場研修を実

践していかなければなりません。

3 組 織（人事部門）

人材育成は、職員研修を推進するだけでなく、人事管理や職場管理にいたるまで、かなり広い範囲を網羅したシステムであり、活動です。従って、その運用や実施にあたっては、人事、研修、行政管理、給与等複数に渡る部門の関わりが必要になります。

人材育成を体系的、効果的に推進するには、「人材育成基本方針」のような中長期的な方針を立てると同時に、従来は別々の視点で管理されがちであった人事異動、給与、福利厚生、研修といった人事関連の施策を職員の能力開発という視点で総合的に調整しなければなりません。

これからの人事部門は人材のシンクタンクとしての役割を担い、職員研修を実施するだけでなく、職場内研修並びに自己啓発等の各種支援を行いつつ、人材育成に関する各種ノウハウを蓄積し、人材育成のための総合調整機能を果たすことが必要です。

松江市人材育成基本方針策定委員会設置要綱

(目的)

第1条 職員の能力開発を効果的かつ効率的に推進するための人材育成に関する基本方針を策定するため、松江市人材育成基本方針策定委員会（以下「委員会」という。）を設置する。

(構成)

第2条 委員会は、次に掲げる構成員をもって構成する。

総務部長、副教育長、男女共同参画課長、松江市職員ユニオンを代表する者並びに市長が適当と認める市職員以外の識見を有する者若干名。

(役員)

第3条 委員会に次の役員を置く。

(1) 委員長 1名

(2) 副委員長 1名

2 委員長及び副委員長は、委員の互選とする。

(役員の職務)

第4条 委員長は会務を総理する。

2 副委員長は、委員長を補佐し、委員長に事故あるときは、その職務を代理する。

(会議の開催)

第5条 委員会の会議は、委員長が招集し、委員長がその議長となる。

2 委員会は、委員の半数以上が出席しなければ、会議を開くことができない。

3 委員会の議事は、出席した委員の過半数をもって決し、可否同数のときは議長の決するところによる。

(庶務)

第6条 委員会の庶務は、総務部人事課において処理する。

(委任)

第7条 この要綱に定めるもののほか、委員会の運営に関して必要な事項は、委員長が別に定める。

附 則

この要綱は、平成18年9月6日から施行する。

松江市人材育成基本方針策定委員会 委員名簿

団体名及び職名	氏 名	備 考
島根銀行 人事財務グループ部長	高 浜 昭 夫	
島根ビルメンテナンス協会 島根県ビルメンテナンス協同組合 事務局長 (元 島根県自治研修所 次長)	伊 藤 和 雄	副委員長
しまね SOHO 協議会 会長 (有) Will さんいん代表取締役)	長谷川陽子	
松江市総務部長	清 水 伸 夫	委員長
松江市教育委員会 副教育長	川 原 良 一	
松江市総務部男女共同参画課長	平 井 陽 子	
松江市職員ユニオン書記長	大 原 康 史	

(順不同)